

OSMAN Péter

# A VÁLLALATKÖZI FEJLESZTŐTŐKE-BEFEKTETÉS SZEREPE A NAGY FEJLŐDŐKÉPESSÉGŰ KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁBAN<sup>1</sup>

A cikk témája és meghatározó mondanivalója a vállalatok vállalkozó tevékenysége. Ez a szerző értelmezésében az a folyamat, amelynek révén a vállalatok felismernek kedvező alkalmakat és kreatív módon megszervezik a termelési tényezők felhasználását, hogy ezáltal többlettérték keletkezzék.

Vállalkozó az, aki képes értéket teremteni innováció útján, a kedvező alkalmak felismerése, a termelési tényezők megszervezése, ezeknek a tényezőknek a piacon megnyíló lehetőségekkel történő összekapcsolása révén.

Ezzel összhangban, a vállalatok vállalkozó tevékenysége úgy határozható meg, hogy az az a folyamat, amelynek révén a vállalatok felismernek kedvező alkalmakat és kreatív módon megszervezik a termelési tényezők felhasználását, hogy ezáltal többlettérték jöjjön létre. Üzleti összefüggésben a vállalkozó olyan személy, aki felismer és létrehoz kedvező üzleti alkalmakat, az erőforrások új kombinációit alakítja ki és koordinálja, és teszi mindezt annak érdekében, hogy a legnagyobb hasznot hozza ki az így létrehozott innovációkból.<sup>2</sup>

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés a vállalkozásfinanszírozás sajátos fajtája, amelynek révén kisebb vállalkozások kockázati tőke típusú finanszírozást kapnak más, rendszerint tőkeerősebb cégektől.<sup>3</sup> Ez a konstrukció számottevő szerepet játszik a külföldi üzleti gyakorlatban.<sup>4</sup>

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés más minőséget jelent, mint az intézményes kockázati tőke<sup>5</sup> és az üzleti angyalok, amelyek a pénz- és tőkepiac, valamint a vállalkozásfejlesztés sajátos szereplői. Nem piaci szereplő, mint az előbbieket, hanem a vállalkozásfejlesztés, ill. finanszírozás egy sajátos önálló ügylettípusa, amely elvileg bármely két vállalkozás között létrejöhét.

Azok az indítékok, amelyek az ügyletben részt vevő egyik felet arra ösztönzik, hogy vállalatközi fejlesztőtőke-befektetést adjon, a másikat pedig arra, hogy azt befogadja és vállalja az ezzel járó feltételeket, mindig abban gyökereznek, hogy a felek saját érdekeik alapján valamilyen módon és mértékben igyekeznek egyesíteni az erőforrásaikat és ennek segítségével a maguk javára kihasználni a másik erejét, kapacitásait és képességeit. Teszik ezt annak érdekében, hogy kipótolják vagy növeljék a sajátukat ott, ahol azt a gazdasági céljaik eléréséhez elégtelennek, de legalábbis kiegészítendőnek ítélik.

Jellegzetes példa erre, midőn egy nagyobb árutermelő cég egyik kifejezetten jó innovációs potenciállal és főként piacképes termékeket ígérő fejlesztési programokkal rendelkező vállalkozással hoz létre ilyen ügyletet. A *Befektető* ebben többnyire azt keresi, hogy hozzájuthasson a másik által létrehozott innovációs fejlesztési eredmények hasznosítási lehetőségéhez és jogához, és/vagy valamilyen módon és mértékben a saját innovációs erőforrásaiba integrálhassa az utóbbit. Az együttműködés segítségével így új, magas innovációtartalmú árucikkekhez juthat anélkül, hogy a saját innovációs kapacitásait kellene lekötnie azok kifejlesztésére, ill. kiegészítheti a kapacitásait, képességeit a másik fél erőforrásainak felhasználásával – végső soron tehát a másik fél erejével növelheti a saját gazdasági erejét. Az ügyletnek ugyanakkor nem része, hogy az utóbbi – azaz a part-



nervállalkozás – részben-egészben beolvadna a *Befektető* cégébe. Az továbbra is megőrzi a különállását, viszont az ügylet keretében pénzt kap a *Befektető*-től, és többnyire lehetőségeket arra, hogy a saját gazdasági tevékenységében felhasználhassa a másik kapacitásait – pl. a marketing, az értékesítés terén – amelyekkel maga nem, vagy nem kielégítő mértékben rendelkezik.

#### Az ügylettípus gyökerei

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés egy szélesebb, meglehetősen szerteágazó ügyletszoport részeként jelent meg a vállalkozásfejlesztéssel és -finanszírozással foglalkozó szakirodalomban. Eredetileg ez utóbbit jelölte, és gyakorta ma is ezt jelöli a szakirodalom a corporate venturing kifejezéssel. Magyar kifejezésünk nincs rá – talán leginkább még a „vállalatok kockázati tőke jellegű tevékenysége” kifejezéssel magyarázhatnánk.

A corporate venturing valójában gyűjtőfogalom, amely számos különféle ügylettípust takar. Aligha lehetne ezekről teljes körű képet adni, hiszen a fejlődéssel újabbak lépnek elő. Az ide kapcsolódó gyakorlat sokrétűségére és a fejlődése során bekövetkezett hangsúlyeltolódásokra is jellemző, hogy az 1993-ban kiadott, a téma akkori állását összegező szakkönyv a corporate venturing fogalmát még a címében is úgy értelmezi, hogy az új üzleti vállalkozás létrehozása egy cég keretein belül. McNally is belefoglalja fentebb hivatkozott művébe ezt a fajta értelmezést, és a cégközi kapcsolatok mellett belső corporate venturing-ként tárgyalja azt a cégvezetési politikát és azt megvalósító ügylettípust is, amelyben nagyobb cégek módszeresen támogatják és felhasználják a kereteik között kialakuló belső vállalkozásokat.

#### A legfőbb meghatározó jellemzők

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés legfőbb meghatározó jellemzői a következők:

- *Tőkebefektetésre épül*

A külföldi szakirodalom a vállalatok és vállalkozások közötti ügyletek meglehetősen széles és sokrétű halmazát fogja össze corporate venturing, corporate venture capital, ill. corporate entrepreneurship<sup>6</sup> elnevezéssel. Közéjük tartozik az az ügylettípus, amelynek sarokköve, hogy egy vállalat stratégiai megfontolásból tőketípusú finanszírozást ad egy másik vállalkozásnak. Ezt a típust emeltük ki vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés elne-

vezéssel. Ismeretes, hogy milyen kiemelkedő jelentősége és az esetek nagy hányadában nélkülözhetetlen szerepe van a jó növekedési képességű vállalkozások működésében és fejlődésében a tőketípusú finanszírozásnak. Ezért a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetések körébe csak azokat az ügyleteket soroljuk, amelyeknél a *Befektető* tőketípusú finanszírozást ad a partnervállalkozásnak.

- *A befektető maga is árutermelő vállalkozás*

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés célját és az ilyen befektetés befogadásának a partnervállalkozásra háruló következményeit alapvetően meghatározza, hogy a *Befektető* maga is árutermelő vállalkozás.

Ha egy vállalkozás külső finanszírozótól jut tőkéhez, úgy jelentős mértékben befolyásolhatja a további sorsát és különösen a fejlődési lehetőségeit, hogy a finanszírozó milyen céllal és milyen elvárásokkal adta a pénzt. Ha az pénzügyi befektető, akkor annak értelemszerűen az egyetlen célja a megfelelő hozam elérése, és erre összpontosítja mindazt a befolyását és lehetőségét, amelyet a szóban forgó vállalkozást illetően a befektetésével szerzett. Az intézményes kockázati tőke „hagyományos” finanszírozási ügyleteiben is a megfelelő hozam elérése a befektető legfőbb, az esetek nagy hányadában egyetlen célja. Az előbbiektől eltérően, a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetésnél a *Befektető* célja kifejezetten az, hogy a partnervállalkozásra alapozva árutermelőként javítsa a maga adottságait, képességeit és lehetőségeit.

- *Mindkét fél a fejlődése eszközét keresi benne*

A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés mindkét félnek eszköz arra, hogy fejlessze, bővítse és lehetőség szerint a másik fél erőforrásainak felhasználásával is növelje az árutermelésben és a piaci versenyben hasznosítható képességeit és adottságait, és ennek segítségével új üzleti lehetőségeket hozzon létre a maga számára. Ezért mindkettejük számára az abban való részvétel alapvető indítéka, hogy annak révén ehhez felhasználhassák a másik fél bizonyos tevékenységeit, meglevő és/vagy a továbbiakban létrehozni tervezett tevékenységi eredményeit, ill. erőforrásait.

Példaként: nem tekinthető vállalatközi fejlesztőtőke-befektetésnek, ha egy bank kockázati tőke típusú befektetést ad egy vállalkozásnak. Nyilvánvaló ugyanis, hogy ebben a pénzbeni megtérülés kedvező esélyét keresi. Annak tekinthető viszont, ha olyan vállalkozásba fektet be, amelyet, ill. amelynek fejlesztési eredményét ezzel akarja bevonni a saját banki tevékenységének fejlesztésébe, erősítésébe.



• *Stratégiai szövetséget hoz létre*

A vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés hosszú távra szóló üzleti kapcsolatot és arra támaszkodó együttműködést hoz létre az abban részt vevő felek között. Ennek kereteit az az üzleti konstrukció adja, amelyben a *Befektető* a finanszírozást nyújtja. Ha ezt a kapcsolatot a felek jól építették fel és jól kezelik, akkor az közöttük stratégiai szövetséggé erősödhet. A *Befektető* számára elsősorban e stratégiai szövetség létrehozásának és működtetésének eszköze, hogy tőkebefektetést ad és annak fejében tulajdonhányadot kap a partnervállalkozásban. Ez nincs ellentétben azzal, hogy e tulajdonhányadot egyúttal vagyonelemként is kezeli. Számos nagy cég a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetéseire vonatkozó üzleti stratégiájának fontos elemeként kezeli azt az elvárást, hogy azok tőkenyereséget is hozzanak neki.

### Nem jelent felvásárlást

A nagyobb vállalatok, vállalatcsoportok további építésének, a terjeszkedésnek egyik alapvető stratégiája más vállalkozások felvásárlása, beolvasztása. Ez eszközül szolgálhat arra, hogy a felvásárló egyetlen nagy ugrással olyan előrelépést érjen el a fejlesztésben, növekedésben, a terjeszkedésben vagy egyéb területeken, amelyet a szerves fejlődés útján csak lényegesen lassabban valósíthatna meg. Jellegzetes példák erre az alábbiak:

➔ Ha egy nagyobb cég meg akar szerezni egy ígéretes, új technológiát, amely egy kisebb vállalkozás birtokában van, úgy az ehhez vezető leghatékonyabb megoldásnak ígérkezhet, hogy felvásárolja a másikat. Ez a megoldás számos előnnyel járhat ahhoz képest, hogy ha maga igyekezne kifejleszteni a kérdéses technológiát:

- Sokkal gyorsabban jut a technológia birtokába.
- Kész fejlesztési eredményhez jut és így nem kell viselnie a fejlesztéssel járó kockázatokat.
- Megszabadul attól, hogy a kérdéses technológia létrehozására vagy annak elsajátítására a saját fejlesztő kapacitásait kelljen lekötönie.
- Nem csak a technológiát szerzi meg, hanem a felvásárolt vállalkozás teljes fejlesztő kapacitását. Ez a továbbiakban rendelkezésére áll a technológia gondozásához, tökéletesítéséhez, továbbfejlesztéséhez, alkalmazási lehetőségeinek az ő igényei szerinti kiterjesztéséhez.
- A technológia megszerzésének útját állhatják birtokosának iparjogvédelmi és egyéb oltalmi jogai. A technológia birtokosának felvásárlásával ezek az akadályok elhárulhatnak a felvásárló elől. Sőt, a felvásárlással maga

is birtokosi pozícióba kerül, és így e jogok a továbbiakban már az ő érdekeit is szolgálják.

➔ Ha a cél a piaci terjeszkedés, ebben a fentiekkel azonos vagy azokhoz nagyon hasonló előnyökkel szolgálhat az a megoldás, hogy az erre törekvő cég megvásárol egy olyan másikat, amely megfelelő részesedéssel bír a célpiacon – már amennyiben az utóbbi nem képes, vagy nem akar ellenállni a felvásárlásnak.

➔ Ha bővíteni és/vagy fejleszteni kell bizonyos erőforrásokat, kapacitásokat – pl. a fejlesztésben, a termelésben vagy éppen a piaci munkában –, ebben is a fentiekhez hasonlóan előnyös megoldás lehet olyan vállalkozás felvásárlása, amely már rendelkezik a szükséges erőforrásokkal.

A kép teljességéhez mindehhez meg kell azonban azt is jegyeznünk, hogy a felvásárlás csak akkor hozza meg a tőle elvárt előnyöket, ha a felvásárló képes arra, hogy gyorsan és hatékonyan integrálja a megszerzett vállalkozást, vagy annak fontos részeit, erőforrásait a saját szervezetébe. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az integrálás megvalósítása gyakran nagy nehézségekkel jár. Ezek olykor olyannyira súlyosnak, sőt végzetesnek bizonyulnak, hogy részben-egészben meg is hiúsítják annak a célnak az elérését, amelyért a felvásárlás történt. Mindebben igen jelentős hatása lehet annak is, hogy maga a felvásárolt vállalkozás törekszik-e az együttműködésre, vagy inkább nyíltan vagy burkoltan ellenállni igyekszik a beolvasztásnak.

A felvásárlásoknál szó szerint sorsdöntő jelentőségű tényező, vajon a vevő képes-e a megszerzett vállalkozást úgy beilleszteni a saját szervezetébe, rendszerébe, hogy sértetlenül megmaradjanak az utóbbi képességei, adottságai, az abban rejlő lehetőségek – röviden mindaz, amiért azt érdemes volt megvásárolni, képes-e azt úgy integrálni magába, hogy ettől ne ériék jelentősebb sérülések. Annak mérlegelésénél, vajon egy adott helyzetben valóban a felvásárlás lehet-e a célszerű megoldás, ez mindenképpen egyike a legelső és legfontosabb kérdéseknek. A dolog lényegébe világít bele a SIEMENS példája. Björn Christensen a SIEMENS AG nemrég létrehozott új kockázati tőke alapja, a Mustang Ventures kapcsán egy nyilatkozatában elmondotta,<sup>7</sup> hogy gyakran kudarcba fulladtak azok a próbálkozások, hogy a SIEMENS felvásárlások segítségével innovációs potenciáljának jelentékeny erősítését érje el. Ennek oka az volt, hogy a SIEMENS mérete és bürokráciája tönkretette a kis cégek innovációs képességét. Aligha lenne okunk azt feltételezni, hogy ez valamiképpen a SIEMENS sajátos egyedi problémája, amely más nagy cégnél nem fordul elő. Minden bizony-



nyal velejáró kockázata a partnerek eltérő nagyságrendjének, hogy a nagyobbik fél könnyen úgy járhat a kisebbel, mint John Steinbeck híres regényének – Egerek és emberek – hőse, Lennie az egerekkel: kézbe veszi és önkéntelenül agyonnyomja őket.

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés más minőséget képvisel a terjeszkedésben. Annak kevésbé agresszív útja. A függetlenségüket féltő vállalkozások szempontjából különösen fontos vonása, hogy az nem jelent vállalat-felvásárlást, sem pedig vállalat-összeolvadást. A partnervállalkozás részben vagy egészben megőrzi a függetlenségét a *Befektetővel* szemben. Ugyanakkor a vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés is lehetőséget ad arra, hogy a *Befektető* és a partnervállalkozás az így létrejövő stratégiai szövetség keretében egyesítse, de legalábbis előnyös módon összekapcsolja erőforrásait, tevékenységeit.

### A Befektető osztozik a partnervállalkozás kockázataiban

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetésnél a *Befektető* úgy ad finanszírozást, hogy annak révén osztozik a partnervállalkozással az utóbbi tervezett további tevékenységében rejlő gazdasági kockázat viselésében. Ez az üzleti lényegi és el nem hagyható eleme.

#### • Sokféle lehetséges konstrukció

Az üzleti gyakorlatban a *Befektető* és a partnervállalkozás közötti kapcsolat különféle üzleti konstrukciókban valósulhat meg. Az utóbbinak adott tőkebefektetéshez a felek igényei és adottságai szerint más finanszírozási konstrukciók is kapcsolódhatnak. Így például a *Befektető* gyakorta hitel típusú finanszírozást is ad a partnervállalkozásnak.

#### • Feladat-kihelyezés<sup>8</sup>

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés a *Befektető* számára kiváló eszközül szolgálhat arra is, hogy a saját cégénél optimalizálja az erőforrások felhasználását, belső erőforrásokat szabadítson fel és ennek segítségével hatékonyabbá tegye annak tevékenységét, vagy gazdaságosabbá annak működését. Ezt az ilyen befektetések fő célja, az azokban részt vevő vállalkozások közötti együttműködés létrehozásával érheti el. A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés segítségével a saját cége és a partnervállalkozás között olyan kapcsolatokat teremthet, amelyek révén cége bizonyos feladatok ellátását kihe-lyezheti a partnervállalkozáshoz.

#### • Kedvezőbb feltételek a fejlesztés sikeréhez

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés segítségével létrehozott kapcsolat hathatós eszközül szolgálhat a *Befektető*-nek arra is, hogy bizonyos feladatok megoldását olyan környezetbe helyezze, amely kedvezőbb feltételeket ad azok megvalósításához. Jellegzetes példa erre – és a gyakorlatban a vállalkozási fejlesztőtőke-befektetések gyakori indítéka – az innovációs fejlesztési feladatok elvégzésének illetéknként való kihelyezése.

#### • Problémák megoldása, s nem csak kezelése

Az innovatív kisebb vállalkozások, valamint a megállapodott nagyobb cégek közötti gyakori minőségi különbség egyik lényeges eleme, hogy az előbbieknél a problémák megoldására, az utóbbiak nemritkán inkább azok kezelésére törekszenek. Az innovációs fejlesztési munkában igen komoly belső konfliktusok forrása lehet gyakran már maguknak a céloknak a meghatározása is, és méginkább a megoldások keresése és alkalmazása. Ez szükségszerű velejárója annak, hogy itt többnyire olyan „eretnek” gondolkodásra van szükség, amely szembe-kerülhet a megállapodott nézetekkel, magával az adott helyen levő szakmai és intézményi hierarchiával. Méginkább erre vezet, hogy az innováció megvalósítása olyan új megoldások létrehozását és használatbavételét igényelheti, amelyek alkalmazása azzal fenyegethet, hogy többé-kevésbé elavulttá teheti az ott dolgozók tudását, szakmai felkészültségét, de legalábbis kiközösítheti őket a már jól begyakorolt tevékenységek kényelméből. „Az újtónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok hasznélvezője” Niccolò Machiavellinek, a hatalomgyakorlás mindmáig kimagasló teoretikusának e szavai önmagukban is tökéletesen magyarázzák, miért kerülhet az innovációs munka szembe azokkal, akik a korábbi megoldások, a korábbi tudás talaján érzik biztosnak pozícióikat. A megállapodott, nagyobb szervezet nehezebben is tűri a belső konfliktusokat, azok jobban veszélyeztethetik sima működését. Ezért az érdekei, legalábbis rövid távon, a konfliktusok kizárását, ill. elhárítását, a problémák ilyen módon történő kezelését – azaz tompítását – az új innovációs eredmények megalkotása elé helyezhetik.

#### Kedvezőbb hierarchikus viszonyok

A kisebb szervezet belső hierarchikus viszonyai is alkalmasabb kereteket adhatnak az innovációs munkához, mint egy nagy cégé. Az innovációs fejlesztés elválaszthatatlan velejárója, hogy lépten-nyomon többé-kevésbé merész és gyors döntéseket kíván. Ez többszörösen is



törvényszerűen következik az innováció természetéből. Itt gyakran a siker elérésének első feltétele, hogy fel kell ismerni az újdonság iránti igényt, vagy pedig azt a lehetőséget, hogy valamilyen újdonság létrehozása és bevezetése komoly gazdasági sikert hozhat. Nyilvánvaló, hogy ehhez nélkülözhetetlen a gyors és jó helyzetfelismerés, de nem kevésbé a készség és a képesség arra, hogy el is indítsák az erre vezető innovációs munkát. Ha az ehhez szükséges döntések meghozatala lassú vagy nehézkes, a felcsillanó lehetőség kiaknázása már ezen megbukhat.

Egy-egy ilyen új lehetőség felismerése mögött igen sokszor először csupán ráérzés, intuíció áll, és nem lehet azok tényleges meglétét azonnal kemény tények felsorakoztatásával is igazolni. Hasonlóképpen eleinte gyakran csak a megérzés vezet rá, hogy a kívánt célt a járt utak elhagyásával lehet elérni, vagy hogy az úttalan úton való előretörés számottevően jobb eredményt hozhat, és ezért érdemes azt megkockáztatni. Általánosítva is elmondható, hogy az innovációs fejlesztés céljainak meghatározására, útjainak-módjainak és az alkalmazandó egyes konkrét megoldások kiválasztására vonatkozó döntéseket igen gyakran úgy kell kialakítani és meghozni, hogy eredményt hozhat, és ezért érdemes azt megkockáztatni. Általánosítva is elmondható, hogy az innovációs fejlesztés céljainak meghatározására, útjainak-módjainak és az alkalmazandó egyes konkrét megoldások kiválasztására vonatkozó döntéseket igen gyakran úgy kell kialakítani és meghozni, hogy nem áll rendelkezésre az ehhez szükséges információk többé-kevésbé jelentős része. Ez ismét csak az innovációs munka szükségszerű velejárója – a járatlan utakon való előrehaladás törvényszerű következménye. A hierarchikus keretekbe szervezett, formális döntéshozatal ugyanakkor természeténél fogva sokkal kevésbé alkalmas arra, hogy kézzelfogható, elemezhető és értékelhető tények helyett megérzésekre támaszkodhassék.

A döntéshozatalnak ezek a sajátosságai, sajátos problémái az innovációs fejlesztésben természetesen nem csak a kiinduláskor, hanem a továbbiak során is újból és újból előállhatnak. A munka velejárói az olyan kritikus helyzetek, amelyek gyors döntéseket kívánnak, ahol úgy kell döntést hozni, hogy annak kialakítását, a döntési alternatívák értékelését nem lehet úgy alátámasztani döntési információkkal, ahogyan azt a konzervatív döntéshozatal megkívánná, vagy éppen ahol 'eretnek' döntésekre van szükség. Ezek többnyire kevésbé férnek össze a nagy, megállapodott cégek döntési rendszereivel és mechanizmusaival.

Valójában természetes az is, hogy a nagy, megállapodott cégek stabil és megbízható működésének egyik fontos záloga, hogy igyekeznek a szervezet belső rendjét megóvni a zavaroktól. Itt valóban mindig nagyon is meg kell gondolni, mikor és mennyiben szabad megkockáztatni, hogy ezt a rendet valamilyen eredmény elérése vagy valamilyen probléma elhárítása érdekében megszegjék vagy felborítsák. Akár még a belső munka-, és/vagy technológiai fegyelemre is veszélyes lehet, ha jól látható példák születnek arra, hogy bizonyos személyek vagy részlegek áthághatják vagy megkerülhetik ezt a rendet. Végső soron ez azt jelenti, hogy az ilyen szervezetekben már az is valóban komoly mérlegelést igényelhet, vajon szabad-e, érdemes-e megkockáztatni, hogy egy innovációs munka sikerének érdekében megzavarják a döntéshozatal belső rendjét, és hogy milyen kedvezőtlen következményekkel járhat az ilyen precedens.

A kicsiny, innovációban érdekelt vállalkozás ebben egészen más feltételeket kínálhat. Itt általában számottevően kevesebb formális kötöttség fogja le azokat, akik az innováció tevékeny részesei vagy irányítói lehetnek. Itt rendszerint sokkal kevésbé vannak olyan alárendeltségi viszonyok, hosszabb belső döntési és engedélyezési láncok, amelyek a fejlesztőket akadályoznák az út- és eszköz megválasztásában, ill. ezekben a tényleges kompetenciától függetlenül ahhoz rendelnék a döntés jogát, aki a hierarchia megfelelő helyét foglalja el. Itt kevésbé is áll fenn annak a veszélye, hogy a formális rendből kilépő döntéshozatal megzavarja a cég működését, megbolygatja annak belső viszonyait, vagy éppen olyan precedenst teremti, amely a továbbiakra nézve veszélyesnek bizonyulhat.

### Kedvezőbbek a személyes kockázat viszonyai

Az innovációs fejlesztéssel kapcsolatos döntések meghozatala rendszerint több személyes felelősséggel jár, mint a rutinszerű tevékenységekben szükséges döntések esetében. Ez ismét csak nagyrészt ahhoz kötődik, hogy itt gyakran információhiányos helyzetben kell dönteni, 'eretnek' döntésekhez, ill. megoldásokhoz kell folyamodni, itt a döntés gyakorta 'ugrás a sötétbe'. A döntéshozóknak ugyanakkor nyilvánvalóan azt is mérlegelniük kell, milyen személyes kockázatokkal jár számukra, ha felvállalják ezt a felelősséget. Ebben jelentős hányaduk számára különösen fontos döntési tényező lehet az is, hogy mit hozhat a siker – akár személy szerint nekik, akár a csapatnak, amelyet irányítanak, vagy amelyben dolgoznak – és milyen következményekkel járhat a kudarc. Egy



nagy, megállapodott cégnél kisebb a valószínűsége annak, hogy egy sikeres innováció megvalósítása jelentős kiugrási lehetőséget ad a vezetőknek, mint egy fiatal, ill. viszonylag kicsiny, fejlődésre törekvő vállalkozásnál. Ha viszont kudarcba fullad az innovációs fejlesztés, ez a nagy cégeknél nagyobb kárt tehet a vezető előmeneteli lehetőségeiben, sőt olyan következményekkel járhat, amelyek akár még a pozícióját is fenyegethetik.

#### A lehetőségek agresszívebb kiaknázása

A tapasztalatok szerint a fejlődésük korai szakaszában levő, feljövő vállalkozások gyakran agresszívebben aknázzák ki a számottevő előrelépést kínáló új technológiai eredményekben rejlő lehetőségeket, és ebben nagyobb innovatív készséget és képességet mutatnak fel, mint a már megállapodottabb cégek.<sup>9</sup> Könnyen belátható, hogy ez a tény tökéletesen összhangban van a kisebb vállalkozások itt vázolt sajátosságaival. Ez utóbbiaknak „alkati adottságaiknak” köszönhetően mind a képességük, mind pedig a hajlandóságuk megvan arra, hogy valóban agresszíven és innovatívan kutassák fel és ragadják meg az áttörés lehetőségeit a gazdasági siker felé. Az is magától értetődik, hogy a hajlandóság itt jórészt éppen a képességekből, a vázolt „alkati adottságokból” táplálkozik. További jelentős tényezője emellett, hogy az ilyen újonnan jötteknek még kevés a veszténivalójuk. A megállapodottabbak viszont már nehezebben állnak rá arra, hogy innovációs próbálkozásokkal akár csak viszonylag csekély mértékben is kockára tegyék az addigi üzletmenetük továbbvitelét, kockáztassák folyamatos bevételeiket és nyereségeiket. Náluk már jóval erősebbek ennek a szubjektív akadályai is – gondoljunk csak vissza Machiavelli előbb idézett megállapítására.

Mindez tehát arra vezet, hogy a *Befektető* számára a fejlesztési feladatok sikeres elvégzésének útja lehet, hogy kihelyezi azt a partnervállalkozása kötetlenebb és főként rugalmasabb környezetébe.

#### Szervezeti rugalmasság

A vállalkozói fejlesztőtőke-befektetések alkalmazása bizonyos szervezeti rugalmasságot is biztosíthat a *Befektető*-nek. Eszköz lehet arra, hogy az elvégzendő feladat ellátását alkalmas szervezeti keretbe helyezze anélkül, hogy ehhez a saját szervezetében olyan változtatásokat kelljen végeznie, amelyek azt megbolygatnák vagy megterhelnék. Egy megállapodott nagyobb vállalat szervezetéhez mindig nehéz hozzányúltni, és az ilyen beavatkozás általában jelentős kockázattal is jár. Ked-

vezőbb, hatékonyabb és olcsóbb is lehet egy vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés útján kívülről csatolni hozzá a saját szervezetéhez azt a részt, amely a feladathoz megfelelő keretül szolgál. Ha kellő ügyességgel és szak tudással menedzselik az ügyletet, akkor ez nem zavarja meg a *Befektető* szervezetének rendes működését. Ha pedig a projekt, amelynek céljából a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetést tették, végül elhalna vagy jelentőségét veszítené, a *Befektető*-nek egyszerűbb és olcsóbb lehet részben-egészben kivonulni a partnervállalkozásból – már amennyiben az ennek következtében érdektelenné vált az ő számára –, mint ha a saját szervezetén belül kellene felszámolnia egy kiüresedett részleget.

#### Tevékenységtisztítás

Az utóbbi években a nagyobb vállalatok gyakran folyamodnak ahhoz, hogy eszközeiket, erőforrásait a cég fő tevékenységeinek ellátására koncentrálják és az egyéb tevékenységeket leválasszák magukról. Sokuk ezzel igyekezett biztosítani a túlélését a gazdasági krízishelyzetekben, és napjainkban is az ilyen tevékenységtisztítást a hatékonyság növelése hathatós eszközének tekintik. Nem ritka, hogy akár egész üzletágakat is leválasztanak így. A leválasztás módja különböző lehet annak megfelelően, hogy önmagában, ill. máshová integrálva mennyire életképes és mennyire jövedelmező a szóban forgó tevékenység. A felvásárlási ügyletek sorában egyáltalán nem szokatlanok azok, amelyek tárgya, hogy egy cég másnak eladja az így leválasztott üzletágát. Gyakori az is, hogy a leválasztott tevékenységet az addigi alkalmazottak új, önálló vállalkozásba viszik ki.

A melléktevékenységek illetéknént való leválasztása akkor is megtörténhet, ha a vállalatnak továbbra is szüksége van az azokkal előállított termékekre, szolgáltatásokra. Ezért az is megtörténik, hogy a vállalat maga segíti, hogy a kérdéses tevékenységet önálló vállalati keretek között folytassák, ill. építsék fel. Ez megvalósulhat úgy, hogy a saját addigi alkalmazottait segíti új vállalat alapításában, hogy a továbbiakban beszállítóként biztosítsák az ellátását a szóban forgó termékekkel, ill. szolgáltatásokkal, vagy éppen olyan külső vállalkozásnak nyújt támogatást, amelytől ezt várja. Ugyanígy járhat el akkor is, ha a termékekre, szolgáltatásokra nem neki magának van szüksége, hanem az üzletfeleinek. Elsősorban akkor lehet fontos a számára, hogy az ellátást azokból ilyen eszközökkel is biztosítsa, ha attól kell tartania, hogy enélkül kedvezőtlenül alakulna az új árucikkei iránti kereslet is.



Nem igényel különösebb kifejtést annak belátása, hogy a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés jelentős szerepet kaphat a tevékenység tisztításban. Ha a vállalatnak a továbbiakban is szüksége van a tőle kivitt tevékenységgel előállított termékekre, ill. szolgáltatásokra, akkor nagyon is fontos lehet neki, hogy az azokat előállító vállalkozást stratégiai szövetség kösse hozzá.

### A Royal Dutch/Shell kisvállalkozás támogatási programja

Példaértékű az a program, amellyel a Royal Dutch/Shell cégcsoport segíti a vállalkozni kívánókat, valamint a kis- és középvállalkozások indulását és fejlődését. Ebben a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetéseket felhasználják a beszállítói körük fejlesztésére, a cégcsoportoknál történő leépítések optimális kezelésére, és – a cégcsoport szociális érzékenységének és segítőkészségének kifejezéséül – a foglalkoztatottság javítására.

#### • A filozófia

A cégcsoport a keretei között működő cégek és szervezetek útján sokrétű programcsomagot hozott létre annak érdekében, hogy a saját eszközeivel segítse kis- és középvállalkozások indulását és működését. Tanulságos és méginkább követésre méltó az a döntés, amely e kezdeményezés alapjául szolgált. A Royal Dutch/Shell az általános üzleti elveit tartalmazó dokumentumban rögzítette annak szükségességét, hogy a cégcsoport konstruktív módon részt vállaljon olyan társadalmi feladatok előbbrevitelében, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül az üzleti tevékenységéhez. Ilyennek tekintették egyebek között a munkanélküliség magas szintjét.

A Royal Dutch/Shell ugyanakkor nem titkolja, hogy a kezdeményezés létrehozásánál nem kifejezetten önzetlenül járt el, hanem nagyon is követte a saját üzleti érdekeit is. Figyelembe vette azt is, hogy a tapasztalatok szerint a nagy cégek és a kisebb vállalkozások az együttműködéseik révén keigészíthetik egymást, tehát mások segítése mellett maga is hasznot húzhat az így létrehozott kapcsolatokból.

#### • A megvalósítás

Mindezek alapján a Shell Nederland B. V. 1985-ben létrehozott egy speciális részleget, a Kisvállalkozási Egységet.<sup>10</sup> Ez azt a feladatot kapta, hogy a Shell tudásának és felkészültségének a felhasználásával ösztönözze a vállalkozói tevékenységeket. Elsődleges feladata, hogy Hollandiában mozdítsa elő a kisebb vállalkozások működését. Programja a következőket öleli fel:

- Segíti a Shell alkalmazottait, hogy saját vállalkozást hozzanak létre, vagy független önálló céggé alakítsák a Shell-nek azokat a részlegeit, amelyek nem tartoznak annak alapvető jelentőségű tevékenységébe.

A Shellről leváló és önállósodó vállalkozásoknak nyújtott segítség egyik feltételül szabják, hogy az biztosítson munkát a szóban forgó részleg alkalmazottainak, de legalábbis azok igen nagy részének.

Annak érdekében, hogy ezek a vállalkozások képesek legyenek elviselni az indulás terheit, és megvetni a lábukat a többnyire meglehetősen telített piacokon, a Shell nagy támogatást ad nekik hosszú futamidejű szerződések formájában. Ezek akár hét évre is szólnak. Ennek is nyilvánvalóan fontos szerepe van abban, hogy a Shellről leváló vállalkozások túlélési aránya igen jó, Hollandiában 90% körül van.

Ezek a vállalkozások általában stabilan növekednek, és így nő az alkalmazottaik száma. Sokuk erősen innovatív és tudásintenzív tevékenységet folytat.

- Hozzáfértést biztosít a Shell tudásához és felkészültségéhez olyan harmadik feleknek, amelyek új vállalkozást akarnak indítani, vagy szakmai támogatást keresnek a meglevő tevékenységükhöz.

A Shell bizonyos technológiáinak átadásával is segíti a kisebb vállalkozásokat. Az SBU díjmentesen működik közre az ilyen technológiatranszfer ügyletek megvalósításában. A kisebb vállalkozások segítségét szolgáló tudástranszfer ugyanakkor nemcsak ebből áll. Hathatós eszköz erre az olyan tanácsadás, amelynek keretében az SBU válaszokat igyekszik találni a vállalkozásoktól jövő szakmai kérdésekre. Ehhez természetesen a Shell szakembereit veszi igénybe.

A Shell esetenként licencadással is segíti a kisebb vállalkozásokat tevékenységük diverzifikálásában.

- Ösztönzi az innovációt, egyebek közt annak révén, hogy erősíti az együttműködéseket az induló, ill. fiatal innovatív cégek, valamint a Shell között.

- Finanszírozáshoz segít. Az SBU is szembekerült már a létezése elején azzal a ténnyel, hogy embereknek vannak jó üzleti elképzeléseik, azonban azok megvalósítását nem tudják megkezdeni az ehhez szükséges tőke hiánya miatt. Itt modell értékű példaként szolgált, hogy egy egyyszemélyes vállalkozás indulásának lehetővé tétele érdekében a Shell bankgaranciát biztosított annak mintegy 8 ezer US dolláros hitelfelvételéhez. Egy év elteltével a vállalkozónak már nem volt szüksége a Shell garanciájára és három év alatt olyan sikert ért el, hogy a cégében már több mint 25 ember dolgozott.



• *Támogatási programok világszerte*

Az SBU a felkészülése és a tervezett tevékenysége fejlesztésének részeként megkereste a Royal Dutch/Shell cégcsoport világszerte működő tagjait. A megkeresett 124 cég közül 75 mutatott érdeklődést, és a legutóbbi felmérés szerint 45 vesz aktívan részt ilyen programokban. A csomagban olyan programok vannak, mint

- Vállalkozni szándékozó fiatalok támogatása. Ez a program Nagy-Britanniában 1982 óta, Ausztriában 1987 óta működik és 1995-ben Magyarországra is kiterjesztették.
- A legjobb üzleti ötletek felszínre hozását szolgáló verseny. Ezt a Shell Singapore támogatja és a Szingapúri Vállalkozási Társaság Nemzeti Egyeteme szervezi.
- A helyi kisvállalkozások támogatása, versenyképeségük javulásának előmozdítása.
- Korszerű technológiák és innovatív tevékenységek terjesztése.
- Olyan cégek és üzleti tevékenységek létrejöttének és működésének segítése, amelyek a Royal Dutch/Shell cégekből válnak ki, ide értve az olyan K+F eredmények hasznosításba vitelét is, amelyeket a Royal Dutch/Shell-nél hoztak létre, de azt a csoport cégei maguk nem kívánják hasznosítani.

• *Magvető tőkealap*

1990-ben a Shell Nederland B.V. egy magvető tőkealapot hozott létre, hogy új technológiai és innovációs fejlesztések előmozdításának céljával segítse át az induló vállalkozásokat a kezdet nehézségein. Az Alap főként olyan projektek iránt érdeklődik, amelyek a Shell know-how-ját és szakértelmét tudják hasznosítani. A vállalkozót így a finanszírozáson túlmenően is segíteni tudják, akár már a vállalkozás felépítését megalapozó elemző munkában is.

Az Alap már több mint tíz vállalkozásba fektetett be. A befektetésével működő vállalkozásokat természetesen segíti és támogatja is. Az egy vállalkozásnak adott finanszírozás lehetséges maximumát 125 ezer US dollárban határozták meg. A finanszírozást általában a tőkebefektetésnek és az alárendelt kölcsön nyújtásának alkalmas kombinációjaként adják.

Az Alap üzletpolitikája, hogy a befektetéseinél mindig kisebbségi pozíciót szerez a vállalkozást keretbe fogó cégben.

A finanszírozást kereső kisebb vállalkozásoknak a Shell-től ily módon kapott támogatás egy további, gyakran meghatározó jelentőségű előnyt is hozhat: elfogadhatóvá teheti azokat a bankok számára is, és ezzel megnyithatja előttük az utat ahhoz, hogy banki finan-

szírozáshoz jussanak. Korábban már utaltunk arra, hogy ha láthatóvá válik az erősebb partnerrel való kapcsolat, ez megteremtheti vagy javíthatja a kisebbik hitelképességét. Ezzel összhangban a tapasztalatok azt mutatják, hogy ha az Alap hajlandóságot mutat egy vállalkozásban történő részvételre, akkor a bankok is inkább hajlandóak arra, hogy annak indulásához finanszírozást adjanak.

A Shell bekapcsolódása Hollandiában ahhoz is hozzásegítheti az induló vállalkozást, hogy állami támogatáshoz jusson. Annak elnyerése ugyanis az ottani szabályok szerint könnyebbé válik akkor, ha a támogatásért folyamodó fel tudja mutatni komolyabb cég érdeklődését termékei majdani megvásárlása iránt.

• *NION*

A kapcsolatépítés további eszköze a NION.<sup>11</sup> Ezt részben a Shell Nederland, részben az ING Bank finanszírozza. Fele-fele arányban fedezik annak működési költségeit.

A NION szakmai támogatást nyújt induló kisipari vállalkozásoknak és fiatal ipari cégeknek, valamint olyanoknak, amelyek ezeknek nyújthatnak üzleti szolgáltatásokat. A támogatás részeként tanácsadással segít üzleti terveik és stratégiáik kialakításában és megvalósításában, valamint abban, hogy finanszírozást találjanak. Egy új projekt indításánál az első két évben adnak általános útmutatást és pénzügyi tanácsokat. Ezt ingyenesen teszik. Ugyancsak a vállalkozásoknak nyújtott támogatás egyik módjaként, az SBU-hoz hasonlóan, a NION is segíti őket abban, hogy a szakmai problémáik megoldásához igénybe vehessék a Shell tudását és felkészültségét. Ebben fel is használja az SBU kapcsolatrendszerét.

A támogatás részeként a NION szükség szerint hozzásegíti a vállalkozásokat a Shell magvető tőkealapjával való kapcsolatfelvételhez is.

A NION filozófiájához tartozik, hogy terjessze az induló vállalkozások között a „nézz körül, mielőtt ugrassz” megközelítést. Érdemben ez azt jelenti, hogy előzetes tanácsadással segítik azokat, akik vállalkozás indítását tervezik, és segítenek nekik a felkészülésben.

Tevékenységeinek hasznosságát mutatja, hogy a segítségével tíz év során több mint száz új kis- és középvállalkozás jött létre.

**Lábjegyzet**

1 A szerzőnek az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság kiadásában megjelenő könyve alapján.

2 Az idézetek Patrick T Gibbons és Lai Hong Chung tanulmányából: Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital származnak.



3 Az utóbbiakat a szakirodalom befektetőnek nevezi (a továbbiakban Befektető-ként említjük). Azt a vállalkozást pedig, amely a Befektető-től vállalatközi fejlesztőtőke-befektetést kap és amelyet ezzel a stratégiai szövetség bizonyos számai kötnek ahhoz, partnervállalkozásnak nevezzük.

4 Ennek egyik legjobb és legrészletesebb bemutatását adja Kevin McNally „Corporate Venture Capital Bridging the equity gap in the small business sector” c. könyve.

5 A világos fogalmi elhatárolás érdekében intézményes kockázati tőke kifejezéssel jelöljük a cégformában működő kockázati tőkét, amely tevékenységével közvetítő szerepet tölt be a pénz- és tőkepiacon a pénztulajdonosok, valamint a vállalkozások között, és így különböztetjük meg azt az üzleti

angyaloktól, valamint a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés típusú finanszírozást nyújtó cégektől.

6 Ezekre nincs magyar kifejezésünk.

7 Red Herring Online 8/26/98: Siemens launches new venture fund

8 Outsourcing

9 Erre az innováció szakirodalma is utal. L. pl. Josh Lerner: An Empirical Examination of a Technology Race

10 Angol nevén Small Business Unit, a továbbiakban ennek rövidítésével SBU

11 New Enterprise Foundation, magyarul Új Vállalat Alapítvány

#### E számunk szerzői:

**Eckhard J. DITTRICH** a makroszociológia professzora, Otto von Guericke University Magdeburg, Németország; **Stephan KÜHL** tudományos főmunkatárs, Otto von Guericke University Szociológia Intézet Magdeburg, Németország; **Chris WARHURST** docens, szervezeti magatartáskutató, Glasgow University, Skócia; **Dennis NICKSON** docens, Glasgow Strathclyde University The Scottish Hotel School, Skócia; **Eleanor SHAW** docens, Glasgow Strathclyde University, Skócia; **Delphine MERCIER, Frédéric SÉCHAUD, Pierre TRIPIER** tudományos kutatók, Laboratory of Printemps at the University of Versailles Saint Quentin en Yvelines, Franciaország; **Dr. BÓGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKÁE, igazgatóhelyettes, BKÁE Vezetőképző Intézet; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus; **Dr. FÖLDI Tamás** közgazdász; **Dr. BARACSKAI Zoltán** egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék; **AI SENTER** újságíró, a Management Today külső munkatársa; **KOMÁROMI György** tudományos segédmunkatárs, BKÁE Vezetőképző Intézet (gkomaromi@mail.vki.bke.hu); **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

*„Nem szükséges megismételned szavaidat,  
ha nem mondtál semmit”*